

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ИНТЕРВЬЮ НАЙМА

Интервью – наиболее распространенный метод получения данных в социальной психологии и прикладной социологии. Несмотря на кажущуюся простоту, этот метод более всего обсуждается в специальной литературе у нас и за рубежом [4,5,7,8,9 и др.]. Необходимость проведения интервью в практике кадрового менеджмента связана прежде всего с тем, что непосредственное взаимодействие участников интервью предоставляет гораздо больше значимой информации, чем документальные источники. Поэтому, несмотря на критику, именно метод собеседований на сегодняшний день является одним из наиболее распространенных и решающих методов оценки и отбора кандидатов на вакантные должности.

Эффективное проведение собеседования в ситуации найма – это и наука, и ценное искусство. Отсутствие умения вести деловую беседу с кандидатом экономически обходится намного дороже, чем это кажется на первый взгляд. В результате проведенных наблюдений за работой сотрудников кадровых агентств (консультантов-интервьюеров) нами были отмечены некоторые негативные эффекты их "самообучения" навыкам ведения интервью найма: формирование ошибочных стереотипов в оценке кандидата, снижение мотивации к работе, сомнение в ее эффективности, снижение доверия к мнению консультанта как со стороны руководства кадрового агентства, так и со стороны компании-заказчика. Даже у опытных в проведении собеседований менеджеров (по данным нашего опроса) периодически по поводу интервью возникают мысли следующего содержания: "я боюсь этого", "не знаю, что можно сказать, а что нет", "мы разговаривали чуть больше часа, но сейчас у меня такое ощущение, будто он был здесь целую неделю".

Как помочь начинающему интервьюеру? Не претендуя на исчерпывающий ответ, рассмотрим ряд проблем, с которыми сталкивается консультант-интервьюер. Отметим, что большинство этих проблем связано с необходимостью одновременного выполнения им в процессе собеседования различных функций: функции эксперта, аналитика, наблюдателя, консультанта, функции исполнителя заказа и функции психолога (выявление субъективных трудностей в работе с кандидатами, обеспечение "принятия" интервьюируемыми ситуации собеседования и

его результатов и др.). Реализация всех этих функций непосредственно связана с эффективностью профессиональной деятельности.

В чем специфика интервью найма? Интервью найма прежде всего удовлетворяет цели интервьюирующего выбрать кого-либо, кто наилучшим образом подходит для осуществления задач работодателя и подойдет для компании. С другой стороны, любое интервью – это всегда межличностное общение, а не просто сбор информации по схеме "вопрос-ответ". Можно сказать, что интервью (в том числе интервью найма) – это такой вид социально-психологического общения, в котором роли коммуникаторов (участников) закреплены, нормированы, а цели и мотивы заданы извне задачами обследования [2,4,5]. Именно такое понимание интервью (как ситуации личного общения), с одной стороны, выдвигает ряд требований к поведению интервьюера, в частности, требование мотивирования ответов кандидатов, с другой стороны, служит методологической основой для понимания роли и функций интервьюеров.

В данной работе мы обобщим некоторые сведения, приведенные в методической литературе по социально-психологическим проблемам интервью, и тот практический опыт, который накоплен сотрудниками кадровых агентств в проведении интервью найма.

Анализ социально-психологической и социологической литературы по обозначенной теме позволил сделать вывод, что основное внимание исследователей сосредоточено на следующих проблемах:

- установление и поддержание доверительной атмосферы на протяжении всего собеседования;
- мотивирование опрашиваемых на ответы;
- предоставление интервьюером обратной связи;
- влияние присутствия интервьюера на качество получаемой информации.

При этом также широко используется рассмотрение интервью в соответствии с выделенными в структуре общения взаимосвязанными сторонами: перцептивной, коммуникативной и интерактивной.

Рассмотрим эти проблемы, учитывая определение интервью найма, уже сформулированное в данной работе.

Задачами первой фазы интервью найма являются:

- установление контакта с собеседником (кандидатом на должность);
- привлечение внимания к предмету собеседования, пробуждение интереса к опросу;

- создание интервьюером возможностей для перехвата инициативы (в случае необходимости)¹.

Здесь уместно заметить, что при интервьюировании включаются многие процессы и феномены межличностного восприятия. Так, стереотипизация и категоризация играют большую роль на первых стадиях установления контакта, а атрибутивность нашего восприятия может проявиться на разных этапах собеседования. Эффект ореола, влияние установок на перцептивные процессы выступают в интервьюировании очень четко. Подчеркнем, что закономерности межличностного восприятия действуют в восприятии как интервьюера, так и опрашиваемого (что вполне естественно). В случае с интервьюерами называется следующий основной путь преодоления перцептивных искажений – специально построенное обучение и профессиональный опыт [1]. На наш взгляд, адекватность атрибуции ("приписывания") опрашиваемого вносит наибольший вклад в установление доверия между ним и интервьюером.

Одним из условий, влияющих на восприятие опрашиваемым интервьюера, является его внешний вид (пол, возраст, одежда, прическа, манера держаться и говорить). Интересно, что достаточно большим влиянием на опрашиваемых обладает темп речи интервьюера. С одной стороны, он должен быть схожим с темпом речи собеседника, с другой стороны, – не выходить за рамки представлений об обычном среднем темпе [1]. Сегодня в специальной литературе можно обнаружить множество рекомендаций для интервьюеров о том, как себя вести во время интервью, как задавать вопросы, чтобы не воздействовать на ответ опрашиваемого, как одеваться, какие внешние условия для проведения собеседования необходимо создать, какие отвращения должны быть устранены.

Приведенные выше характеристики проведения интервью обеспечивают преодоление так называемых ситуационных ошибок (когда сдвиг, искажение информации происходит за счет ошибок межличностного восприятия и неудачной организации самой ситуации интервьюирования), а также ошибок, связанных непосредственно с качеством задаваемых вопросов.

Как показывает практика, очень большое значение имеют первые фразы, с которыми интервьюер обращается к опрашиваемому (эти фразы могут вызвать у опрашиваемого интерес и желание вступить в беседу, либо стремление давать односложные или уклончивые ответы). Обычно

¹ Задача связана с требованием сбора необходимой информации о кандидате, содержательным пластом деловой беседы (консультант-интервьюер постоянно направлен на достижение целей интервью найма и в какой-то мере знакомит с ними собеседника).

специалисты рекомендуют интервьюерам задавать свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным (но не дискуссионным), в то же время не слишком сложным или интимным. Лучше задавать вопрос в "открытой" форме, например: "Расскажите, пожалуйста, как Вы стали таким-то специалистом". В большинстве случаев, на наш взгляд, этот вопрос является достаточно нейтральным, чтобы помочь снизить возможное напряжение кандидата в начале собеседования, и вместе с тем способным вовлечь собеседника в интервью. После ответа кандидата на вопрос о том, как он выбирал свою специальность и место работы, уже вполне естественными являются вопросы интервьюера о различных сторонах данной работы, просьба рассказать подробнее о тех операциях, которые выполнял и выполняет опрашиваемый, и т.д.

Элементами, которым необходимо уделять особое внимание на основном этапе собеседования (сбор, а точнее – взаимообмен информацией), являются: постановка вопросов, слушание (концентрация на теме беседы и на собеседнике), изучение реакций собеседника (наблюдение, поддержание визуального контакта), обеспечение взаимопонимания, гибкость, предоставление обратной связи.

Напомним правило, неоднократно подтвержденное практикой: наиболее сложные вопросы задаются в середине интервью, напоследок остаются более легкие. Степень интереса опрашиваемых на этом этапе зависит от многих факторов (это и личность интервьюера, его умение вести беседу, ясность и доступность формулировок вопросов). Возможность понимать друг друга означает, по крайней мере, владение одинаковым тезаурусом.

Как известно, методические инструкции не рекомендуют интервьюерам вербально или невербально выражать одобрение или неодобрение по поводу ответа опрашиваемого. Но полное отсутствие обратной связи делает коммуникацию в интервью "урезанной": сдержанная безучастная манера поведения интервьюера, стремление воздерживаться от каких бы то ни было проявлений одобрения или неодобрения приводят к тому, что кандидат теряет интерес к беседе, поскольку получается беседа "вслепую". Интервью "затухает". Когда интерес к опросу исчезает, интервью становится монотонным, механическим, страдает полнота ответов, может увеличиться число отказов от ответов. Все это относительно обесценивает собеседование как метод получения данных о кандидате.

Кроме того, каким бы безучастным не казалось самому интервьюеру его поведение, сам факт присутствия интервьюера (без высказывания им собственных мнений и оценок), его внешность, манера задавать вопросы, интонация, даже "беспристрастное" выражение лица в

большинстве случаев выступают основой для приписывания опрашиваемым элементам поведения интервьюера определенного смысла, окраски одобрения или неодобрения по поводу ответа. Иначе говоря, в условиях дефицита информации об отношении интервьюера к ответу, опрашиваемый сам "достраивает" ответ собеседника, на котором и основывает свои дальнейшие действия.

Какой же должна быть роль интервьюера в ситуации найма, чтобы поддерживать в кандидатах желание отвечать?

Как известно, именно обратная связь в общении является регулятором межличностных отношений, регулятором взаимопонимания. Вместе с тем, обратная связь – это всегда воздействующее сообщение, регулятор поведения и фактически (как мы видели) она "формирует" для собеседника образ партнера. Таким образом, можно говорить о социально-перцептивной, коммуникативной и интерактивной роли обратной связи [6].

Обратная подкрепляющая коммуникация со стороны интервьюера необходима для того, чтобы поддержать беседу (особенно, когда это беседа двух незнакомых людей). Заметим, что при этом совсем не обязательно, чтобы интервьюер вербально одобрял или не одобрял ответ (вполне достаточно кивка головой или ободряющего взгляда). Главное в предоставлении обратной связи в рассматриваемой нами ситуации – одобрение интервьюера должно относиться не к содержанию ответа, его "правильности" или "неправильности", а к самому факту ответа (одобрения удостоивается любой ответ, который свидетельствует о том, что кандидат правильно понял вопрос и адекватно на него отвечает). Содержание ответа при этом может быть различным: ожидаемым или неожиданным, прямым или уклончивым, важно, чтобы это был ответ на заданный вопрос. Конечно, кандидат со своей стороны может отнести такое одобрение к содержанию ответа. В любом случае, поведение интервьюера может и должно служить стимулом к дальнейшей коммуникации.

Интерес интервьюера к словам опрашиваемого является обязательным условием достижения удовлетворительного взаимодействия между участниками интервью. Живое участие интервьюера в момент опроса может выражаться мимикой внимания, поощряющими замечаниями типа: "Это интересно" и т.п., дополнительными вопросами (если выбранная форма интервью это позволяет).

Опрошенные нами в кадровом агентстве консультанты по подбору персонала согласились с тем, что роль, закрепленная за интервьюером, требует от него и проявления определенных артистических качеств. Так, например, интервьюер всегда должен проявлять живой и "неподдельный"

интерес к высказываниям опрашиваемых, независимо от своего личного отношения к ситуации. Еще одним важным качеством интервьюера-профессионала было названо умение точно и достаточно ясно передать в записи основное содержание ответа кандидата с минимальной потерей с ним зрительного контакта.

Как известно, совмещение техники наблюдения и интервью способствует повышению достоверности и качества получаемой из интервью информации. Под наблюдением понимается специальный его вид, который можно назвать "исследовательским наблюдением интервьюера", включающим наблюдение (и фиксацию) за некоторыми характеристиками поведения опрашиваемого, такими, как, например, характер его реакций на тот или иной вопрос, проявление интереса и готовности отвечать на вопросы и т.п. Данные такого наблюдения могут иметь, во-первых, методическое значение (для дополнительного "внутреннего" контроля полученных данных, выводов о степени искренности ответа), во-вторых, значение для целей совершенствования техники опроса, в-третьих, для изучения особенностей общения между интервьюером и интервьюируемым и воздействия складывающихся между ними отношений на качество получаемой информации, в-четвертых, для расширения познавательных возможностей метода интервью.

Очень острой проблемой, возникающей при использовании метода интервью, является проблема искренности опрашиваемых. Причинами неискренности могут быть "несимпатичность" лица, проводящего беседу, непонимание целей беседы, опасение, что из беседы будут сделаны "неблагоприятные" выводы, нежелание упоминать о других лицах и тем более давать им характеристики, нежелание раскрывать те стороны жизни, которые представляются интимными.

Очевидно, что для получения правдивых ответов взаимное доверие обоих участников интервью просто необходимо. Названные причины неискренности отвечающих выдвинули необходимость изучения "эффекта интервьюера", проблемы уклонения от ответов и "запрещенных" (неэтичных) действий интервьюера, заставляющих опрашиваемых чувствовать себя скованно.

Исследования "эффекта интервьюера" включают обычно:

- изучение воздействия на поведение и ответы объективных характеристик интервьюеров (пол, возраст);

- изучение влияния психологических, личностных качеств интервьюера (темперамент, общительность, авторитарность, толерантность, педантичность и др.)².

Применительно к первой группе исследований отметим особенности ситуации, сложившейся в кадровых агентствах г.Екатеринбурга. На сегодняшний день рекрутинг в нашем городе – это преимущественно женский бизнес, сотрудники кадровых агентств, в основном, очень молодые люди. Личность консультанта-интервьюера, как уже говорилось, должна вызывать доверие и у заказчика, и у интервьюируемого соискателя. Естественно предположить, что более быстрому установлению доверительного контакта между интервьюируемым и интервьюером будет способствовать близость их "весовых категорий". Тем больше требований, на наш взгляд, предъявляется к информированности и, в целом, к поведению молодых консультантов по подбору персонала.

К проблеме "эффекта интервьюера" тесно примыкает вопрос об оптимальном числе интервью, проводимых каждым интервьюером в день. В отечественной и зарубежной специальной литературе приводятся нежелательные эффекты, возникающие после определенного количества интервью, влияющие на качество получаемой информации. Это усталость интервьюера, рассредоточенность внимания, стереотипизация записи ответов, вырабатывающиеся вероятностные, ролевые или типологические ожидания. При изучении профессиональной деятельности интервьюеров был обнаружен эффект "избирательного слушания", при котором интервьюер фиксирует, по сути, не реальные ответы, а то, что ожидает услышать. В литературных источниках можно встретить предложение максимально снизить число интервью, проводимых интервьюером в день. Однако, это не всегда возможно и не всегда выгодно. Такое предложение имеет ценность в том случае, если кадровое агентство располагает большим штатом консультантов-интервьюеров. На практике в разных агентствах к решению вопроса об оптимальном числе интервью, проводимых в день одним сотрудником, подходят по-разному. В любом случае выбор времени для собеседования осуществляется в соответствии с некоторым расписанием, которое составлено для каждого консультанта.

Проблему уклонения опрашиваемых от ответов на вопросы в социологической литературе предлагается рассматривать в трех основных аспектах: методическом, социальном и психологическом [3 и др.].

²Выбор конкретных стратегии и тактики при сборе информации в процессе интервью зависит не только от требований ситуации и особенностей собеседника, но и от личностных особенностей самого интервьюера.

Первый аспект связан с влиянием на уход от ответа собственно методических характеристик вопросов (длина и синтаксическая сложность вопроса, форма его представления). Гораздо менее изученным, но не менее важным является социальный аспект проблемы. Социологами изучалось влияние на уклонение от ответа следующих социальных факторов: информированности людей, их включенности в проблему, заинтересованности в ней, существующих норм и стереотипов (в том числе формируемых средствами массовой информации). Третий аспект связан с ситуацией опроса на уровне межличностного общения. С точки зрения социологов, изучение комплексного характера проблемы уклонения от ответов дает возможность управлять проведением опроса, прогнозировать число "неответов" и соответственно отбирать вопросы и планировать ситуацию опроса.

Что можно отнести к "запрещенным" действиям интервьюера? Прежде всего в зарубежной специальной литературе акцент делается на том, что интервьюирующие не должны поднимать вопросы или требовать информацию, которая может привести к дискриминации при найме. В западных странах и в США такие вопросы являются нарушением актов Комиссии равных возможностей при найме и Руководящих принципов практики честного найма. Эти принципы и акты запрещают дискриминацию по признакам вероисповедания, пола, национальной принадлежности, физических недостатков и возраста³[2]. Подчеркивается, что интервьюер должен быть совершенно уверен, что все задаваемые им вопросы относятся к требованиям должности, на которую рассматривается претендент.

Когда обмен информацией между участниками интервью найма произошёл, наступает фаза завершения беседы.

Основными задачами, решаемыми на этом этапе, являются:

1. Обеспечение благоприятной атмосферы, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания.
2. Поддержание (в случае необходимости) в дальнейшем контактов с кандидатом.
3. Составление развернутого резюме собеседования с четко выделенным основным выводом (принятие окончательного решения по итогам собеседования может быть отложено на какое-то время, но в любом случае кандидата нужно известить о том, когда и в какой форме он узнает о результатах собеседования).

³Отказ претенденту по этим причинам считается незаконным. В России эти нормы часто нарушаются, хотя в соответствии с отечественным законодательством они имеют законную силу.

Окончание беседы, как и ее начало, требует особого внимания. Завершающую часть беседы можно начать, например, с таких фраз: "мы подошли к концу нашей беседы...", "сейчас я задам последний вопрос..." и других, подчеркивающих выход из собеседования (особенно это уместно, если интервью было длительным). Можно использовать прием повторных и уточняющих вопросов. Напомним, последние вопросы не должны, по возможности, быть сложными и тем более нести в себе негативный оценочный компонент. Последние слова интервьюера часто оказывают наиболее длительное действие на опрашиваемых. Именно в связи с этим интервьюерам-консультантам рекомендуется обдумать заранее несколько заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них произнести, не оставив у кандидата чувства растерянности, раздражения.

В заключение считаем необходимым специально подчеркнуть, что существующие в психологической и социологической литературе определения интервью как метода сбора информации делятся на три группы: акцентирующие внимание на беседе как принципиальной основе интервью, на функциональном содержании и на процессе взаимодействия сторон. Для нас важно, что в рамках нормированного процесса общения в интервью найма разворачивается межличностное общение, характер которого влияет на качество получаемой информации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Алешина Ю.Е., Данилин К.Е., Дубовская Е.М.* Спецпрактикум по социальной психологии: опрос, семейное и индивидуальное консультирование. М., 1989.
2. *Зарецкая Е.Н.* Деловое общение: Учебник: В 2-х т., Т. II. М., 2002.
3. *Клюшина Н.А.* Причины, вызывающие отказ от ответа // Социологические исследования. 1990. №1.
4. *Погосян Г.А.* Метод интервью и достоверность социологической информации / Отв. ред. Г.В. Осипов. Ереван, 1985.
5. *Свенцицкий А.Л.* Интервью как процесс социально-психологического взаимодействия // Проблемы общей, социальной и инженерной психологии. Вып. 2. Отв. ред. Б.Г. Ананьев, Б.Ф. Ломов. Л., 1968.
6. *Соловьева О.В.* Обратная связь в межличностном общении. М., 1992.
7. *Хайкин С.Р., Павлов Э.П.* Как помочь интервьюеру (из опыта методических исследований) // Социологические исследования. 1991. №4.
8. *Richardson S., Dodrenwend B., Klein D.* Interviewing, its Forms and Functions. N.Y., 1965.
9. *Schouksmit G.* Assessment through interviewing. Oxford, 1978.